



5 TRUCOS QUE RECURSOS HUMANOS PUEDE ROBAR DE MARKETING

PARA GANAR VISIBILIDAD ANTE EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

SEAMOS SINCEROS. LOS DE MARKETING PUEDEN SER UN POCO ESPECIALES. PERO HAY COSAS QUE SABEN HACER BIEN, AUNQUE NOS CUESTE RECONOCERLO. EN ESTE INFORME, TRATAREMOS 5 CLAVES, PRESTADAS DEL MUNDO DEL MARKETING, QUE HACEN GANAR VISIBILIDAD DENTRO DE LA COMPAÑÍA A CUALQUIER DEPARTAMENTO, INCLUIDO EL DE RECURSOS HUMANOS.

EL PROBLEMA: EL TRABAJO NO LUCE COMO PODRÍA

Lo escucho una y otra vez: tengo un buen equipo, hacemos un trabajo sólido, pero de alguna manera no somos capaces de “venderlo” ante el CoDir o ante el resto de la compañía. Nuestro trabajo no luce como podría. Y muchos de nuestros esfuerzos apenas son apreciados.

Es frustrante y desmotivador. Y es una lástima, porque con cambiar unas pequeñas cosas en nuestra forma de presentarlo y de presentarnos, ese mismo trabajo luciría mucho más. La relación con nuestro *cliente interno* sería diferente. La visibilidad ante el CoDir sería mayor. Y además, la dinámica de trabajo en nuestro equipo sería otra.

¿Pero por dónde empezar? ¿Cómo sé cuáles son esas cosas que tienen que cambiar? Y ¿cómo las cambio?

En este informe tratamos 5 claves del mundo del marketing que pueden dar la vuelta a esta situación y subir el interés en el trabajo de tu equipo o departamento hasta niveles nunca antes alcanzados. Algunas parecen obvias, pero la realidad es que la mayoría de directivos del entorno de las personas no las están aplicando. Así que sé sincero contigo mismo y evalúa hasta qué punto estás empleando estos 5 principios clave, y qué vas a hacer para aprovechar el margen para mejora.

CÓMO GANAR VISIBILIDAD ANTE EL CODIR



1

MUESTRA LO QUE HACES

MUCHAS VECES DAMOS POR HECHO QUE LOS DEMÁS SE PERCATAN DEL GRAN TRABAJO QUE HACEMOS, PORQUE SÍ. PUES NO. LOS PUBLICITARIOS SABEMOS QUE:



TU PÚBLICO OBJETIVO ESTÁ MÁS PREOCUPADO POR LO SUYO QUE POR LO TUYO.

Llevándolo al entorno laboral, este principio se demuestra por ejemplo en el momento de presentación de nuevas caras en una reunión. Muchas personas no se acuerdan del nombre del otro, porque están más ocupados pensando en cómo se les percibe que en percibir al otro. Y no les preguntes de qué color era la corbata del director de prevención de riesgos laborales... O piensa en qué porcentaje de todo lo

hablado en la reunión de esta mañana has escuchado realmente, y qué parte te perdiste porque estabas más pendiente de tus objetivos y el hilo de tu próxima intervención que de lo que aportan los demás. No eres el único; suele ocurrir.

CONCLUSION:

SI NO TE COMUNICAS DE MANERA NOTORIA Y RELEVANTE CON TUS STAKEHOLDERS, NO TENDRÁS SU ATENCIÓN.



UN GRAN PORCENTAJE DE LAS PERSONAS SUSCEPTIBLES DE COMPRAR TUS SERVICIOS NO TIENEN CONCIENCIA DE LO NECESITADOS QUE ESTÁN DE LO TUYO, ES DECIR, NO LO ESTÁN BUSCANDO ACTIVAMENTE.

Por tanto, no vendrán a ti. De hecho, en marketing se baraja que en términos generales un 3% de mi target me busca activamente, el 7% está abierto a mi oferta, el 30% es consciente de que existo pero no baraja comprarme en este momento porque no soy una prioridad, y el 30% no tiene conciencia de su necesidad de mi servicio (estando el último 30% cerrado a mi oferta). Ahora, ¿crees que en marketing nos quedamos atendiendo a ese 3%, o que salimos a convertir en clientes al 67% restante? (El 30% de negados nos parece un hueso hasta a los de marketing, para tu tranquilidad).

CONCLUSION:

AHÍ FUERA TIENES MUCHOS POTENCIALES FANS ADORMILADOS, A LOS QUE CON EL MENSAJE ADECUADO PUEDES GENERAR UNA NECESIDAD QUE HASTA EL MOMENTO ESTABA LATENTE.



NO BASTA CON QUE LO DIGAS UNA VEZ.

De verdad, no somos tan importantes en la vida del otro, o por lo menos no nos perciben como tal, aunque nosotros en el fondo sepamos que están muy equivocados... Por ello, en publicidad, se definieron conceptos que miden la presión que se ejerce con una campaña, tales como:

- Alcance (el número de personas de mi *target* que recibe al menos un impacto de mi comunicación durante un periodo determinado),

- Impactos u OTS (*Opportunity To See*; el número de oportunidades que tiene cada persona de mi público objetivo de ver mi comunicación)
- Y GRPs (*Gross Rating Point*; el número total de impactos conseguidos por cada 100 personas del público objetivo a lo largo de un periodo de tiempo determinado)

Sin ánimo de entrar en detalle del arte de la planificación de medios, demuestra que con una vez no basta; de hecho una pauta general en publicidad es que hacen falta por lo menos 3 exposiciones a mi mensaje para que empiece a surtir efecto. En marketing relacional lo denominamos *lluvia fina* (sí, la que cala): el arte de impactar en mi público objetivo en diferentes momentos a través de diferentes canales, para empezar a formar parte de su *consideration set* y llegar a ser una opción de compra.

CONCLUSION:

EN PUBLICIDAD Y MARKETING MOSTRAMOS LO QUE HACEMOS.

- DE FORMAS DIFERENTES (CON MENSAJES RELEVANTES Y EJECUCIONES NOTORIAS)
- A TRAVÉS DE CANALES DISTINTOS (PARA AUMENTAR LA SENSACIÓN DE PRESENCIA Y CON ELLO EL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA)
- DE MANERA REPETIDA (CREANDO UNA PRESIÓN CONSTANTE PARA QUE NUESTRO MENSAJE CALE).



¿Y VOSOTROS? ¿HAY MARGEN PARA MEJORA EN VUESTRO NIVEL DE EXPOSICIÓN?

2

DEFINE LO QUE REPRESENTA TU DEPARTAMENTO

¿PARA QUÉ ESTAMOS AQUÍ? ¿QUÉ VALOR APORTAMOS A LA COMPAÑÍA? CUANDO PIENSAN EN NOSOTROS, ¿QUÉ PALABRAS QUEREMOS QUE SURJAN?

¿CUÁNTOS EQUIPOS O DEPARTAMENTOS SABRÍAN RESPONDER AL UNÍSONO A ESTA PREGUNTA? ¿SABRÍAS TÚ CONTESTARLA POR TU DEPARTAMENTO? ¿Y QUÉ DIRÍA TU GENTE?

Si no has sabido contestar las preguntas de arriba en menos de 3 segundos, no estás sólo. Y es una pena, porque este ejercicio de definición bien hecho aumenta de forma espectacular vuestro impacto; os posiciona ante el resto de la compañía.

Como mínimo, procura definir la misión, los valores y los mensajes clave del departamento.

La **misión** define claramente para qué estáis aquí. Cuál es vuestro cometido dentro de la empresa. Para qué tienen que pensar en vosotros. Una misión bien definida y comunicada, tiene doble ventaja: pone en el mapa corporativo el **para qué estamos**, y además permite dejar claro **para qué NO estamos**.

Los **valores** del departamento deberían estar alineados con los de la empresa, pero pueden tener matices diferentes o incorporar nuevos elementos. La suma de los valores determina la cultura del departamento o equipo. Unos valores definidos de forma colaborativa y vividos y expresados en el día a

día crean mucha **coherencia y compañerismo** en el **equipo**. Y –al igual que pasa con las personas que viven sus valores– lo hace mucho **más sexy** ante el **resto de la compañía**.

Los mensajes clave son los que tienen que estar **en boca de todos** los integrantes del equipo. Cada uno los adapta a su nivel y área de responsabilidad y su particular estilo de comunicación. Se difunden a través de una buena estrategia de comunicación, que involucra diferentes canales, es constante a lo largo del tiempo y procura sorprender a vuestra audiencia interna.

Es importante realizar una medición pre- y post campaña, para conocer el punto de partida, la percepción actual, y para poder evaluar los efectos de vuestros esfuerzos de forma objetiva al cabo del tiempo, además de disfrutarlos en el día a día. Un simple cuestionario anónimo a todos los empleados será suficiente.



¿Y EN TU DEPARTAMENTO? ¿TENÉIS DEFINIDO PARA QUÉ (NO) ESTÁIS?



FOMENTA LA CHISPA CREATIVA

PARA CONSEGUIR EL *iWow!* CON EL TRABAJO DE TU EQUIPO,
ELIMINA CUALQUIER RASTRO DE AMBIENTE GRIS.

¿AMBIENTE GRIS? ¿ALTO NIVEL DE COTILLO? ¿CRÍTICA O QUEJA FÁCIL? ENTONCES LA GENTE ESTÁ ABURRIDA. POR MUY CONSERVADORA QUE SEA TU GENTE, ¿A QUIÉN LE MOTIVA REPETIR LA MISMA DINÁMICA DE TRABAJO DÍA TRAS DÍA, AÑO TRAS AÑO?

La sensación de *Día de la Marmota* se puede erradicar con un principio sencillo, pero sólo si tú das permiso para ello: **la chispa creativa**. Introduce elementos, tareas, responsabilidades creativas en el equipo. No tengas miedo a que la gente juegue, opine, se equivoque, experimente, diga disparates. Las semillas de las grandes ideas salen de ahí. Después ya os ponéis serios y las aterrizáis.

En las agencias de marketing y publicidad, en las emergentes corrientes colaborativas como espacios de *co-working*, iniciativas de *co-creación*, de *design thinking*, en todos ellos hay lugar para el caos, para el proceso divergente inevitable para el nacimiento de nuevas ideas, productos o servicios. Ese proceso divergente en el cual se juega, se sueltan disparates, se explora sin juzgar, tiene que preceder el proceso convergente que convierta todos estos elementos en algo nuevo, útil y sorprendente. Algo que a mí me gusta llamar *¡Wow!*

Incluye objetivos de creatividad e innovación o inventiva en las responsabilidades de tu gente. Asegura el tiempo y espacio a dedicar a los proyectos creativos. Da permiso a que compartan, se rían, disfruten, jueguen y salgan de su caja de comodidad.

Instaura el momento creativo: Dales una tarde a la semana, o el tiempo que consideres prudente (en Google disponen del 20%; es decir un día a la semana), para que trabajen en un reto común o individual, que inventen una forma de hacer su trabajo más eficiente, impactante, sencillo... dales responsabilidad para innovar en su área de trabajo. Y pide cuentas al cabo de un tiempo. Pero concédeles tiempo para jugar y equivocarse. Además de motivar, fomenta el nivel de innovación del equipo, y el resultado bien puede llegar a ser un logro diferencial para este año.

Facilítales la labor. No están habituados y lo más probable es que les dé miedo o vergüenza. Invita a un creativo publicitario a pasar el día con tu gente. O a un director de orquesta. Realiza brainstorms en el parque, introduce la técnica del mindmapping o de los Seis sombreros para pensar de Edward de Bono, pídeles que dirijan una sesión de trabajo, o una reunión, o un proyecto de forma diferente, sorprendente. Sácalos a la calle. Que compartan las cosas que les inspiran. Instaura un banco de fuentes de inspiración. **Pídeles que conviertan el proyecto que ahora mismo tienen sobre la mesa, en un Wow Project.**



SIENDO MUY SINCEROS, ¿CUÁL ES EL ACTUAL NIVEL DE CREATIVIDAD EN TU EQUIPO? ¿CUÁNTO OS BENEFICIARÍA SI FUERA SÓLO UN 10% MÁS?

4

ELABORA UNA ESTRATEGIA DE MARKETING

¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR? ¿QUÉ TENEMOS QUE HACER PARA ALCANZAR ESE OBJETIVO? PARA DEFINIR ESTAS CUESTIONES, CUENTA CON TU EQUIPO.

Una vez que sepáis dónde estáis (habéis realizado la encuesta y habéis hecho un ejercicio de introspección sincera en equipo para preguntaros dónde os duele) y tengáis definido dónde queréis estar (habéis definido lo que representa vuestro departamento, preferentemente introduciendo algunas de las técnicas creativas tratadas en el punto 3), hay que elaborar una estrategia de marketing.

Reserva un día para trabajarla en equipo. Y presta atención a los siguientes puntos:

- **Establece objetivos claros y realistas**, teniendo en cuenta vuestro punto de partida y esa definición conjunta del dónde os duele.
- **Determina quiénes conforman vuestro público objetivo o target.** Para ello, pensad en grande, en todas las personas o colectivos que inciden sobre lo que pasa con vuestro departamento. Desde el CoDir hasta los empleados, posibles candidatos (el entorno del employer branding) o proveedores. Ellos son vuestros stakeholders, todo aquel que os puede llegar a decir que sí. Después, priorízalos según nivel de influencia sobre vuestro futuro, y **empieza marcando estrategias de comunicación para los dos o tres colectivos más importantes.**

- **Haz que todos opinen y se sientan escuchados** generando un clima de confianza donde la voz de cada integrante de tu equipo tenga el mismo peso, para que todos opinen y se sientan escuchados.

- **Procura que el plan resultante sea verdaderamente colaborativo;** que todos hayan aportado, y que sea consensuado por todos. El *buy-in* colectivo es fundamental para el éxito; todos tienen que comprar el plan definido para poder comprometerse con él. Porque sin compromiso, este proyecto, al igual que cualquier otro, estaría abocado al fracaso.

- **Define las responsabilidades y aportaciones de cada persona del equipo,** en un plan de acción claro, con hitos, calendarios y responsabilidades.



¿Y VOSOTROS?

¿TENÉIS ALGO PARECIDO A UN PLAN DE MARKETING QUE RECOJA VUESTROS MENSAJES CLAVE, Y DE QUÉ MANERA LOS TRANSMITÍS A VUESTROS STAKEHOLDERS?



¡Y EJECUTA LA ESTRATEGIA!

DE PEROGRULLO, DIRÁS. LA PRÁCTICA DICE QUE NO. DE POCO SIRVE HACER TODOS LOS DEBERES PARA QUE ACABEN COGIENDO POLVO EN UN CORCHO RODEADO DE FOTOS CACHORROS QUE BUSCAN CASA, LOS TURNOS DE LAS CLASES DE INGLÉS Y LA RECAUDACIÓN PARA EL PRÓXIMO CUMPLEAÑOS.

El cambio sólo se nota en la acción. Y a lo largo del tiempo. Más vale hacer poco, pero de forma consistente. Y que lo haga todo el equipo.

Cosas a tener en cuenta para que así sea:

5.1 ACOMPAÑAMIENTO INDIVIDUAL

Ya hemos hablado de que para que una iniciativa de este tipo tenga éxito, es importante que todas las personas del equipo estén involucradas. Y aquí es donde cobra importancia el acompañamiento individual. Cada persona del equipo se encontrará con sus particulares retos a la implementación, algunos de los cuales es posible que no salgan a la luz en el grupo. Para dar cabida a preocupaciones individuales y eliminar cualquier barrera a la implementación que supondría un freno y una desviación del resultado final pretendido, es fundamental crear momentos de acompañamiento individual, donde el líder del equipo se erige como *líder-coach* o facilitador para que cada integrante del equipo pueda asumir su responsabilidad sin existencia de agendas ocultas.

Planifica por lo menos una sentada con cada persona del equipo y muéstrate accesible para tratar cualquier tema relativo al proyecto.

5.2 APOYO MATERIAL

Cuanto más tangible sea el plan de marketing, mejor. Encarga el diseño de un logotipo y un *claim* o *slogan* para el departamento, intégralos en las firmas de correo electrónico interno, incorpora la misión y los valores en la decoración de la oficina, imprime carpetas, cuadernos y demás elementos de papelería que reflejen vuestra misión y valores, haz un folleto informativo explicando los servicios que presta tu departamento para el resto de la compañía, encarga caramelos personalizados con vuestro *claim* o palabras que os representan, etc.

Por un lado sirve como recordatorio permanente de vuestro propósito hacia todas las personas del equipo, y por el otro son elementos que ayudan a construir y afianzar vuestro posicionamiento dentro de la compañía.

5.3 SEGUIMIENTO

Procura incorporar mecanismos de control, hitos y momentos de evaluación para valorar qué está funcionando, qué no, y modificar la estrategia y la táctica acorde a ello. Porque los resultados se dejarán ver al cabo de un tiempo.

5.4 QUE NO DECAIGA LA MOTIVACIÓN

Procura mantener al equipo motivado con la personificación de la imagen consensuada que se quiera transmitir del departamento, cuelga la misión, los valores del equipo y los mensajes clave en la pared, y sé el primero en fomentar la cultura definida. Desayunos, talleres, juegos o competiciones, intercambios, visitas, premios, proyectos especiales, campañas, presentaciones, celebración de hitos, formación cruzada, *X-Days*, donde X representa vuestra palabra clave... haz que sea un programa, un punto fijo en la agenda y no una iniciativa que muera lentamente.

VENTAJAS DE ESTABLECER UN PLAN DE MARKETING COLABORATIVO EN TU EQUIPO O DEPARTAMENTO

Una estrategia de comunicación de departamento o equipo bien planteada y bien implementada tiene múltiples ventajas:

- **Posiciona al departamento dentro de la empresa** con una proposición clara, que comunica el valor que aporta de una forma unívoca y notoria, hacia los demás departamentos y el Comité de Dirección.
- **Cambia la relación con el resto de la compañía.** De forma sutil, a lo largo del tiempo, con la implementación y personificación constante de vuestros mensajes clave, va cambiando la percepción que se tiene del departamento, con el consiguiente aumento del respeto. Y eso hace que falsa modestia y timidez puedan dar paso a orgullo y criterio común sin complejos.

- **Tu departamento adquiere *una sola voz*.** Se crea un discurso común por todos los integrantes del equipo, lo cual hace que cada contacto con vuestro departamento aporte a la construcción de la imagen deseada.

- **Eleva el foco del árbol al bosque.** Crea consciencia estratégica en el equipo, al enmarcar todas las acciones realizadas en un contexto común, el para qué estamos aquí, qué queremos aportar al resto de la compañía, lo cual da una coherencia estratégica a todo lo que sale del departamento.

- **Plasma vuestra personalidad** ante el resto de la compañía. Permite reflejar el mensaje clave del departamento en todos los entregables, desde los correos electrónicos hasta documentos, presentaciones e intervenciones, e incluso en la decoración de la oficina.

ADEMÁS, TIENE UN EFECTO SECUNDARIO NADA DESPRECIABLE EN EL AMBIENTE DE TRABAJO. Y ES QUE:

- **Alinea al equipo** al hacerlos a todos partícipe de la definición de la cultura y mensajes clave del departamento.

- **Produce una renovada sensación de compañerismo**, al trabajar en una ilusión compartida, un objetivo común.

- **Genera orgullo de pertenencia al departamento**, y lo convierte en objeto de deseo de otros empleados de la compañía, incluso de posibles candidatos para puestos vacantes.

- **Produce un efecto *todos a una*** que fomenta la valentía de los integrantes del equipo, a la hora de defender vuestro trabajo con argumentos comunes sólidos, bien reflexionados e interiorizados por todos.

- **Os lo pasaréis mejor**, al añadir una nueva dimensión al trabajo diario y permitir un mayor nivel de creatividad, expresión y pro-actividad en el equipo

EN RESUMEN

1.- MUESTRA LO QUE HACÉIS

Cuando tú crees que estáis siendo pesados, probablemente estaréis manejando el nivel adecuado de presión publicitaria.

De 1 al 10, ¿Cual es vuestro nivel actual de presión publicitaria?

2.- DEFINE LO QUE REPRESENTA TU DEPARTAMENTO

¿Para qué estamos aquí? ¿Qué valor aportamos a la compañía? Cuando piensan en nosotros, ¿qué palabras queremos que surjan? Procura definir la misión, los valores y los mensajes clave del departamento.

¿Y en tu departamento? ¿Tenéis definido para qué (no) estáis?

3.- FOMENTA LA CHISPA CREATIVA

Dale permiso a tu gente a que cultive su faceta creativa. Implementa un tiempo para que trabajen de forma libre y creativa en un reto común o individual, dales responsabilidad para innovar en su área de trabajo. Pídeles que conviertan el proyecto que ahora mismo tienen sobre la mesa, en un Wow Project. Fomenta el ambiente creativo y participa en él. Volverás a disfrutar como un niño.

¿Qué es lo peor que puede pasar si probarais? ¿Y lo mejor?

4.- ELABORA UNA ESTRATEGIA DE MARKETING

Una vez que sepáis dónde estáis y dónde queréis estar, reserva un día para elaborar una estrategia de marketing en equipo. Procura que todo el mundo aporte. Define un plan de acción claro y sencillo, con hitos, calendarios y responsabilidades.

¿Qué es lo más parecido a un plan de marketing consensuado que tenéis en el departamento?

5.- ¡Y EJECÚTALA!

Más vale hacer poco, pero de forma consistente. Y que lo haga todo el equipo. Recuerda ofrecer:

- **Acompañamiento individual.** Planifica por lo menos una sentada con cada persona del equipo para eliminar barreras a la ejecución.
- **Apoyo material.** Encarga un logo y claim para tu departamento. Diseña plantillas que aporten coherencia a todo vuestro trabajo. Decora vuestro espacio.
- **Seguimiento.** Potencia lo que está funcionando y olvídate de lo que no. Tan fácil como eso.
- **Motivación.** Haz que sea un programa, un punto fijo en la agenda y no una iniciativa puntual.

Las ventajas de un plan de marketing colaborativo en tu equipo o departamento:

- **Pone a tu departamento en el mapa** de cara a los demás departamentos y el Comité de Dirección.
- **Cambia la relación con el resto de la compañía.** Porque os presentáis con un mensaje original, impactante e unificado.
- **Alinea al equipo,** produciendo una renovada sensación de compañerismo.
- **Os acerca al ¡Wow!,** porque provoca una reflexión estratégica sobre el valor que aportáis a la vez que aumenta vuestro nivel de creatividad.
- **Os lo pasaréis mucho mejor,** al permitir un mayor nivel de expresión, responsabilidad y pro-actividad en el equipo.

“TODO ESTO ESTÁ MUY BIEN, PERO...”

Ya lo sé: no es fácil ocuparse de un tema así, en un día a día ya bastante exigente. Para implementar una estrategia colaborativa de comunicación en tu departamento, hace falta tu determinación, ilusión y compromiso. Si de verdad crees en las ventajas de comunicar el valor de tu departamento hacia el resto de la compañía, **desde La Diferencia te podemos ayudar, diseñando un programa de marketing colaborativo de tu departamento**, a la medida de vuestras necesidades. Se trabaja de la mano con el equipo, de forma estructurada, a vuestro ritmo pero asegurando que no decaiga. Y con todo el apoyo publicitario que requiera vuestro plan de marketing: desde diseño de logotipos y claims, plantillas de papelería y correo electrónico interno, elementos decorativos para la oficina recogiendo los principales valores, folletos, gimmicks... ¡hasta campañas completas de comunicación interna!

Desde La Diferencia te podemos ayudar,
diseñando un programa de marketing
colaborativo junto con tu departamento



PROGRAMA DE MARKETING COLABORATIVO DE DEPARTAMENTO



SOBRE LA DIFERENCIA



LA DIFERENCIA ES UNA INICIATIVA DE **CLAUDIA VAN VERSEVELD**
FORMADORA, COACH Y PUBLICITARIA, CON UNA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE CERCA DE 20 AÑOS EN LOS
QUE HA OCUPADO DIFERENTES PUESTOS DIRECTIVOS EN EL ENTORNO DE LA AGENCIA.

Desde La Diferencia ayuda a las personas a crearse un entorno laboral que tenga sentido, significado y disfrute para ellos, y por ende valor para la empresa y sociedad, empleando una combinación de coaching ejecutivo y técnicas de marketing.

Realiza formación in-company en empresas que se atreven a hacer las cosas de forma diferente y creen que la motivación de las personas va más allá de la mera retribución económica, dirige procesos de coaching (es ACC por la ICF). Además, da conferencias inspiracionales e imparte clases en Escuelas de Negocios.



Puedes encontrar más información en
www.ladiferencia.es ◀

o contactar con Claudia en
toctoc@ladiferencia.es ◀

Pincha aquí para seguir informado de
publicaciones de La Diferencia
www.ladiferencia.es/suscripciones ◀